

**MANAJEMEN STRATEGIK KEUNGGULAN
MADRASAH ALIYAH NEGERI DI KALIMANTAN
TIMUR**

Muchammad Eka Mahmud

IAIN Samarinda

ekamahmud19@gmail.com

Suratman

IAIN Samarinda

suratman.pambudi@gmail.com

Abstract

Having a specific excellence that is different to other educational institutions can be an attractiveness of madrasah. This excellence needs to be managed properly to attract societies and as one of benchmarks of educational institution qualities. Educational institutions in East Kalimantan such as Madrasah Aliyah Negeri (MAN) 2 Samarinda, MAN 2 Kutai Kertanegara, and MAN Balikpapan have implemented strategic management in managing their excellence. This research aimed to find out the excellence of each madrasah and strategic management to manage the excellence in MA in East Kalimantan. This is Field work Research with qualitative approach. Data collection techniques used observation, interviews and documentations. Data analysis techniques used a qualitative analysis technique consisting of data reduction, data model (data display), and concluding drawing/verification. Based on data, the strategic management considering the madrasah excellence in East Kalimantan is as following: 1) Skill Program based Madrasah has an excellence in the curriculum contents as elective programs for students such as culinary art skills, fashion (sewing skills), light vehicle automotive, computer science, and welding skills. The strategic management implemented is cooperative strategy to build cooperation with and credibility from business field and industry, 2) Religious Program based Madrasah has an excellence in academic by strengthening religious matters, sciences and technology, foreign languages and yellow book. The forms of strategic management used are cooperative strategy and competitive strategy, 3) Excellent Program

based Madrasah has an excellence in the students' achievements from extracurricular activities, particularly martial arts and scientific writing competition. The forms of strategic management are the combination of cooperative strategy and competitive strategy, 4) Regular Program based Madrasah has excellent achievements in scientific writing competition and Syiar Anak Negeri program. The strategic management developed is professional extracurricular coaching by implementing strategic management of cooperative and competitive.

Key-words: Strategic Management, Madrasah Excellence

Abstrak

Memiliki keunggulan yang berbeda atau khas dapat menjadi daya tarik lembaga pendidikan. Keunggulan ini harus dikelola dengan baik agar dapat menarik masyarakat sekaligus menjadi salah satu tolak ukur kualitas pendidikan yang dimiliki sebuah lembaga. Lembaga pendidikan di Kalimantan Timur seperti MAN 2 Samarinda, MAN 2 Kutai Kertanegara, dan MAN Balikpapan sudah melakukan manajemen strategik dalam pengelolaan keunggulan madrasah agar tetap eksis di masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keunggulan yang dimiliki madrasah dan manajemen strategik yang telah dilaksanakan dalam pengelolaan keunggulan madrasah di Kalimantan Timur. Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (Field work Research) dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif yaitu reduksi data, model data (data display), penarikan/verifikasi kesimpulan. Berdasarkan data yang diperoleh, bentuk manajemen starategis yang mempertimbangkan keunggulan di madrasah di Kalimantan Timur yaitu 1) MAN Program Ketrampilan memiliki bentuk keunggulan penambahan muatan kurikulum sebagai pilihan peserta didik berupa ketrampilan tata boga, tata busana, menjahit, otomotif kendaraan ringan, ilmu komputer dan ketrampilan mengelas. Pola manajemen strategiknya adalah strategi kooperatif untuk membangun kerjasama dan kepercayaan dunia usaha dan dunia industri, 2) MAN Program Keagamaan memiliki bentuk keunggulan akademik dengan menerapkan penguatan keagamaan, saintek, penguatan bahasa asing dan penguasaan kitab kuning. Bentuk manajemen strategik yang digunakan adalah strategi kerjasama dan strategi bersaing, 3) MAN Program Unggulan memiliki keunggulan dalam prestasi peserta didik dari kegiatan ekstrakurikuler, terutama kegiatan pencak silat dan LKTI. Bentuk yang sesuai dalam pengembangan manajemen strategik adalah menggabungkan pola strategi kerjasama dan strategi bersaing, 4) MAN Program Reguler memiliki prestasi yang sangat baik pada LKTI dan Syiar Anak Negeri. Strategi yang dikembangkan adalah pembinaan kegiatan ekstrakurikuler secara profesional, dengan

menerapkan pengembangan manajemen strategik pola strategi kerjasama dan strategi bersaing.

Kata Kunci: Manajemen Strategik, Keunggulan Madrasah

A. Pendahuluan

Era transformasi dan komunikasi mempengaruhi perubahan dan persaingan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan. Pergeseran lingkungan dan kekuatan persaingan dalam industri pendidikan menyebabkan timbulnya kesenjangan antara tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan satuan pendidikan pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan. Situasi ini telah memaksa sebagian satuan pendidikan mengurangi atau menghentikan operasinya. Sejumlah sekolah pada beberapa daerah mengalami penurunan jumlah siswanya, bahkan terpaksa ditutup dan atau dicabut izin operasinya. Ini terjadi pula pada satuan pendidikan dasar, menengah, tinggi, dan satuan pendidikan lainnya.

Adanya fenomena diatas, suatu satuan pendidikan dituntut untuk senantiasa merevitalisasi strateginya guna menjamin kesesuaian tuntutan lingkungan dan persaingan dengan kekuatan internal yang dimilikinya. Ini penting mengingat ketidakmampuan suatu satuan pendidikan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal akan mengakibatkan menurunnya daya saing dan atau terhambatnya pencapaian kinerja satuan pendidikan itu. Jika hal ini dibiarkan maka akan mengancam kelangsungan satuan pendidikan yang bersangkutan.¹

Makin kompleksnya lingkungan dunia pendidikan seperti yang digambarkan diatas, membawa implikasi makin sulit dan rumitnya proses pengambilan keputusan oleh pimpinan satuan pendidikan. Fenomena dan masalah-masalah tersebut dialami oleh sebagian besar lembaga pendidikan yang ada di Indonesia baik tingkat dasar sampai tingkat atas. Untuk merespon tantangan tersebut, memiliki keunggulan yang berbeda atau khas dapat menjadi daya tarik lembaga pendidikan. Manajemen strategik yang berhubungan dengan keunggulan ini harus dilaksanakan dengan baik agar lembaga pendidikan dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang dimiliki. Manajemen strategik ini dapat menjadi salah satu upaya agar lembaga pendidikan tidak ditinggal oleh masyarakat dan mampu bersaing baik di tingkat lokal, nasional maupun internasional²

¹ Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 64

² Syamsuddin, Syamsuddin, Samrin Samrin, and Nur Alim. "Manajemen Strategi Dalam Penguatan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (Mpi) Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Iain Kendari." *Al-Ta'dib*, 2019, 19-36

Madrasah-madrasah di Kalimantan Timur seperti MAN 2 Samarinda, MAN 2 Samarinda, MAN 2 Kutai Kertanegara, dan MAN Balikpapan mengimplementasikan manajemen strategik dalam pengelolaan program unggulan yang dimiliki. Sebagai bukti, pengambilan keputusan di dalam menentukan kebijakan selalu diputuskan bersama dalam meningkatkan mutu di madrasah. Implementasi manajemen strategik di madrasah-madrasah tersebut dilaksanakan melalui musyawarah bersama dalam menentukan rencana strategis (renstra) madrasah. Di samping itu, adanya evaluasi yang dilakukan bersama terhadap implementasi rencana strategis (renstra) di Madrasah.

Berangkat dari realitas dan fenomena tersebut peneliti telah melaksanakan penelitian di Madrasah Aliyah Negeri 2 Kutai Kertanegara, Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda, Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, dan Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan yang telah mengimplementasikan manajemen strategik melalui rencana strategis (renstra) di Madrasah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bentuk-bentuk manajemen strategik (rencana strategis) yang telah dilaksanakan dan implementasi manajemen strategik (rencana strategis) dalam pengelolaan keunggulan madrasah.

Manajemen strategik sendiri menurut Sagala³ adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, pervasif dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks pendidikan, prospek memberikan sebuah gambaran akan sebuah program pendidikan yang dikemas sedemikian rupa untuk melakukan perbaikan-perbaikan terhadap berbagai perencanaan yang telah dijalankan sebelumnya, sehingga target dan keberhasilan bagi sekolah itu dapat tercapai pada waktu mendatang.

Implementasi manajemen strategik yang dimaksud disini adalah terdapat 5 (lima) langkah pokok dalam formulasi strategis, yaitu perumusan misi (*mission determination*), assesmen lingkungan (*environmental assessment*), assesmen organisasi (*organization assesment*), perumusan tujuan (*objective setting*) dan penentuan strategi (*strategy setting*) di Madrasah Aliyah Negeri Kalimantan Timur yang mendasarkan pada analisa SWOT, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan sekolah. Sekolah Kalimantan Timur yang dijadikan tempat penelitian adalah Madrasah Aliyah Negeri 2 Kutai Kertanegara, Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda, Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda, dan Madrasah Aliyah Negeri Balikpapan.

³ Tatiek Ekawati P., Agus Rahayu, Lili Adi W., Manajemen Strategik Pada Pendidikan Indonesia Jenjang Perguruan Tinggi Selama Pembatasan Sosial Pandemi Covid-19 hal. 413-422

B. Kajian Teori

Menurut Wahyudi ⁴, manajemen strategik merupakan suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.

Menurut Gluek & Jauch mengungkapkan “*Strategic management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieving objectives*”. *The strategy management process is the way in which strategic determined objectives and make strategic decision*. Manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Hunger & Wheelen ⁵ bahwa *strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation*. Manajemen strategik adalah serangkaian daripada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategis, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi.

Menurut Arthur A. Thompson, Jr and A.J. Strickland, III (1987), manajemen strategik adalah “*Strategic management is the process whereby manager establish an organization's long-term direction, set specific performance objectives. Develop strategies to achieve these objectives in the light of all the relevant internal and external circumstances, and undertake to execute the chosen action plans*”.

Menurut Budiman CHR dalam Akdon,⁶ manajemen strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju pada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategik pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi/perusahaan dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha perusahaan. Perusahaan harus melakukan manajemen strategik secara terus menerus dan harus fleksibel sesuai dengan tuntutan kondisi di lapangan. Sedangkan menurut George B. Steiner (1988), “manajemen strategik adalah berkenaan dengan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, merumuskan strategi

⁴ Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), h. 15

⁵ Hunger, David J. and Wheelen, Thomas L, *Strategic Management Fifth Edition*, (New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996), h. 4

⁶ Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, (Bandung : Alfabeta, 2009), h. 7

untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan tersebut, dan memastikan bahwa implementasi strategi berjalan dengan baik.

Menurut Wahyudi (1986), manajemen strategik suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategi santar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.⁷ Proses ini dilakukan secara berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan setelah merumuskan kesesuaian kemampuan intern organisasi (satuan pendidikan) dengan lingkungannya.

Dari pengertian diatas bisa dilihat bahwa terdapat pengertian dasar yang sama. Persamaan pokok dari kedua pengertian tersebut adalah bahwa manajemen strategik mempunyai dua unsur utama yaitu organisasi dan lingkungan. Dengan kata lain, manajemen strategik pada dasarnya adalah bagaimana memadukan atau menyerasikan organisasi dengan lingkungannya dengan serangkaian strategi, sehingga tujuan organisasi bisa tercapai.⁸

Dengan mengimplementasikan manajemen strategik, diharapkan kualitas atau keunggulan sebuah sekolah/ madrasah dapat dicapai. Menurut Edward Sallis kualitas ini memang sesuatu yang tarik menarik antara sebagai konsep yang absolut dan relatif. Standar kualitas meliputi dua, yaitu; kualitas yang didasarkan pada standar produk/jasa; dan kualitas yang didasarkan pada pelanggan (*customer*). Kualitas yang didasarkan pada produk/jasa, memiliki beberapa kualifikasi:⁹ 1) Sesuai dengan spesifikasi, 2) Sesuai dengan maksud dan kegunaannya, 3) Tidak salah atau cacat, dan 4) Benar pada saat awal dan selamanya. Sementara itu, kualitas yang didasarkan pada *customer*, mempunyai kualifikasi; 1) Memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*), 2) Melebihi harapan pelanggan, dan 3) Mencerahkan pelanggan.¹⁰

Kualitas yang absolut dapat diartikan sebagai sesuatu yang memiliki standar tertinggi dan tidak dapat diungguli, sedangkan kualitas relatif menerjemahkan kualitas sebagai sesuatu yang menjadi bagian fungsi yang melekat pada produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan¹¹. Dalam penelitian ini, konsep kualitas relatif lebih tepat untuk mendefinisikan keunggulan yang dimiliki madrasah karena pada dasarnya setiap

⁷. Wahyudi, A. S, *ManajemenStrategik*, Jakarta : BinarupaAksara, 1996), h. 15

⁸. Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen...*, h. 1

⁹David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing...*, h. 48-49.

¹⁰Edward Sallis, *Total Quality Management ...h.*, 22.

¹¹ Cepi Safruddin Abd. Jabar. *Pencapaian Keunggulan pada SMA Negeri dan Swasta Berkategori Unggul di Kota Bandung.*

madrrasah yang diteliti memiliki keunggulan khas yang dapat dipilih oleh siswa selaku pelanggan sesuai dengan kebutuhan mereka akan sekolah yang berkualitas.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field work Research*)¹² dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data (subyek penelitian) dalam penelitian ini menitikberatkan pada sumber data manusia, yaitu orang-orang yang dapat memberikan informasi tentang Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di di MAN 2 Kutai Kertanegara, MAN 2 Samarinda, dan MAN Balikpapan sebagai obyek penelitian secara akurat. Subyek penelitian terdiri atas Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, Kepala Tata Usaha dan Tenaga Kependidikan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain observasi¹³, wawancara, dan dokumentasi. Dengan metode yang diajukan ini maka fokus pengamatan dilakukan terhadap ruang atau tempat (*space*), pelaku (aktor) dan kegiatan atau aktivitas. Setelah data terkumpul selanjutnya dilakukan analisis dengan melihat secara mendalam tentang Manajemen Strategik dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif model Miles dan Huberman,¹⁴ yaitu reduksi data, model data (*data display*), penarikan/verifikasi kesimpulan.

D. Temuan dan Pembahasan

1. Manajemen Strategik Keunggulan Madrasah

Berdasarkan temuan-temuan, masing-masing kategori madrasah memiliki ciri khas berbeda-beda yang menjadi keunggulan madrasah, tetapi setiap madrasah telah mampu memberikan *value-added* sehingga

¹² Soedjono Soekamto, *Pengantar Tim penelitian Hukum*, (Yogyakarta : UII Press, tt.), hal. 50.

¹³ Menurut Suharsimi Arikunto, ada dua cara dalam melakukan observasi, yaitu *pertama* observasi nonpartisipan, yaitu yang dilakukan oleh peneliti dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan. *Kedua*, observasi sistematis, yaitu observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan instrument pengamatan. Lihat Suharsini Arikunto, *Prosedur Tim penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta; Rineka Cipta, 1997), hal. 133. Dalam penelitian ini digunakan model observasi non-sistematis yaitu dalam mengamati objek yang akan diteliti, peneliti tidak menggunakan instrumen pengamatan, tetapi hanya mencari dan mengumpulkan data yang dianggap relevan dan mengakomodasi beberapa masalah yang muncul terkait dengan Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi, Studi Kasus di ITK Balikpapan, UNIKARTA Tenggarong, Universitas Mulawarman, IAIN Samarinda, STAI Sangatta Kutai Timur..

¹⁴ Matthew B. Miles, and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, London: Sage Publications, 1984, h. 21-23

menjadi daya tarik sekaligus tolak ukur kualitas madrasah. Hal ini senada dengan temuan penelitian oleh Cipi Safruddin Abd. Jabar¹⁵ (2011). Bentuk manajemen starategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah adalah sebagai berikut;

a. MAN Program Ketrampilan

MAN Program keterampilan dalam hal ini MAN 1 Samarinda, memiliki bentuk keunggulan yang akan dicapai melalui penambahan muatan kurikulum sebagai pilihan peserta didik berupa ketrampilan tata boga, tata busana, menjahit, otomotif kendaraan ringan, ilmu komputer dan ketrampilan mengelas. Pola manajemen yang tepat dikembangkan adalah strategi kooperatif untuk membangun kerjasama dan kepercayaan dunia usaha dan dunia industri.

Sebagai Madrasah Program Vokasional, MAN 1 Samarinda memiliki jumlah siswa cukup banyak dan menjadi alternatif pilihan sebagai solusi bagi mereka yang tidak dapat melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi dengan dibekali ketrampilan. Pada tiga tahun terakhir jumlah siswa seperti terlibat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. Daftar Siswa Program Vokasional Tahun 2019/2020

Kelas	Tata Boga	Tata Busana	Otomotif	Las	Ilmu Komputer	Jumlah
X	41	19	34	1	40	135
X	50	22	39		32	143
XII	47	0	34		40	121
Jumlah	138	41	107	1	112	399

Kebijakan kementerian Agama terhadap implementasi Madrasah Program Vokasional di Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda memiliki empat macam ketrampilan. Dimana yang paling banyak diminati adalah Otomotif jenis kendaraan ringan sebanyak 107 peserta didik, dan paling banyak tidak diminati adalah program ketrampilan mengelas, hanya diikuti satu peserta didik, dari jumlah peserta secara keseluruhan 399 yang mengikuti vokasional, dimana jumlah peserta didik tahun pembelajaran 2019/2020 sebanyak 830 peserta didik. Hal ini membuktikan bahwa masih terdapat 431, yang tidak memilih salah satu tawaran program ketrampilan yang ada di madrasah. Ada beberapa kemungkinan mengapa siswa tidak memilih program tersebut, yakni ; (a) siswa tidak ingin setelah lulus madrasah langsung untuk bekerja, melainkan melanjutkan kuliah ke

¹⁵ Cipi Safruddin Abd. Jabar, Pencapaian Keunggulan pada SMA Negeri dan Swasta Berkategori Unggul di Kota Bandung.

jenjang sarjana, (b) kualitas dari program ketrampilan yang diprogramkan, outputnya tidak menjamin dapat pekerjaan di Dunia Usaha maupun Dunia Industri, (c) kurikulum madrasah sudah sangat padat, sehingga tidak lagi memungkinkan waktu jam belajar di sekolah mencukupi untuk dapat praktikum dengan bimbingan oleh pendidik.

b. MAN Program Keagamaan

MAN Program Keagamaan dalam hal ini MAN 2 Samarinda memiliki bentuk keunggulan akademik dengan menerapkan penguatan keagamaan, saintek, penguatan bahasa asing dan penguasaan kitab kuning. Bentuk manajemen strategik yang digunakan adalah strategi kerja sama dan strategi bersaing untuk untuk meraih keunggulan. Manajemen strategik yang diimplementasikan oleh MAN 2 Samarinda, melalui program unggulan nasional menjadi Madrasah Program Keagamaan. Program ini baru berjalan tahun ke tiga. Di bawah ini adalah jumlah peserta didik yang menjadi peserta didik.

Tabel : Daftar Siswa Program Keagamaan Tahun 2019/2020

Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
X	24	24	48
X	22	24	46
XII	17	20	37
Jumlah	63	68	131

Perkembangan siswa/peserta didik Madrasah Aliyah Keagamaan yang disaring melalui seleksi nasional dalam 3 tahun terakhir berjumlah 131 peserta didik. Jumlah peserta didik berjenis kelamin laki-laki paling sedikit pada jenjang kelas XII, dan jumlah siswa terbanyak adalah kelas X yaitu 48 peserta didik yang dijaring pada tahun pembelajaran 2019/2020.

Melihat dari input yang direncanakan dengan strategi kualitas yang tinggi, melalui persyaratan khusus. Pada tahun pembelajaran 2019/2020 Madrasah Aliyah Negeri 2 Samarinda melaksanakan ujian seleksi untuk penerimaan peserta didik baru program keagamaan yang diikuti 115 peserta. Ujian seleksi adalah mereka yang dinyatakan lulus seleksi berkas pendaftarannya secara online nasional, kemudian tahapan wawancara siswa, wawancara orang tua siswa maupun pada CBT (*Computer Based Test*). Adapun hasil CBT akan langsung terkirim ke Kementerian Agama Pusat. Kriteria kelulusan nantinya meliputi hasil tes CBT, wawancara keberibadian dan tes baca kitab kuning yang penetapannya melalui siding hasil seleksi secara nasional, untuk tahun ini MAN 2 Samarinda akan menerima siswa sebanyak 24 putra dan 24 putri.

Manajemen Strategi yang digunakan oleh Kepala Madrasah Program Keagamaan dengan memaksimalkan peluang, melalui kekuatan yang dimiliki untuk mengantisipasi ancaman dan kelemahan yang ada. Kekuatan input sudah melalui seleksi yang berkualitas, maka dalam proses pembelajaran diberikan model *student center*, dengan penguatan teknologi informasi, bahasa asing dan integrasi kurikulum Program Keagamaan dengan Mata Pelajaran Umum lainnya.

c. MAN Program Unggulan

MAN Program Unggulan dalam penelitian ini MAN 2 Kutai Kertanegara memiliki keunggulan yang sangat menonjol adalah prestasi peserta didik dari kegiatan ekstrakurikuler, terutama kegiatan pencak silat dan LKTI. Bentuk yang sesuai dalam pengembangan manajemen strategik adalah menggabungkan pola strategi kerjasama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan. Pada MAN 2 Kutai Kertanegara yang mendapat katagori Madrasah Unggul, memiliki beberapa prestasi peserta didik seperti pada tabel di bawah ini.

Tabel : Daftar Prestasi Siswa Unggulan Tahun 2019/2020

Kelas	LKTI Olimpiade	Pencak Silat	LKBB	Pramuka	Jenis Lainnya	Jumlah
Individu	2	12		1	6	21
Kelompok	3	2	4	6		15
Jumlah	5	14	4	7	6	36

Potensi keunggulan yang dimiliki oleh Madrasah Unggul Kutai Kertanegara adalah kemampuan pengembangan bakat dan minat siswa melalui kegiatan akademik dan non akademik. Prestasi yang mendominasi adalah ekstrakurikuler pencak silat. Pada tahun 2019 siswa sudah mampu menorehkan prestasi sebanyak 14 kali, paling banyak dibandingkan kegiatan ekstrakurikuler lainnya.

Hasil dari SWOT analisis untuk strategi yang digunakan melalui membangun kerja sama dengan Dinas Pemuda dan Olah Raga, untuk dapat mempertahankan alumni madrasah yang sudah beberapa kali juara pencak silat. Selain itu adalah memberikan penghargaan kepada siswa dan Pembina yang telah berprestasi melalui perimbangan dana CSR perusahaan di wilayah Kutai Kertanegara yang cukup besar.

d. MAN Program Reguler

MAN Program Reguler dalam hal ini MAN Balikpapan memiliki prestasi yang sangat baik pada LKTI dan Syiar Anak Negeri. Untuk itu strategi yang dikembangkan adalah pembinaan kegiatan ekstrakurikuler secara professional, dengan menerapkan pengembangan manajemen

strategik pola strategi kerjasama dan strategi bersaing untuk meraih keunggulan, prestasi siswa.

Pada implementasi Manajemen Strategi di MAN Balikpapan terdapat beberapa prestasi yang unggul, dengan menghasilkan beberapa prestasi seperti tertuang pada tabel di bawah ini.

Tabel Daftar Prestasi Siswa MAN Reguler Tahun 2019/2020

Kelas	Syair dan Syiar	Maulid Habsy	LKTI	Matematika	Jumlah
Individu				1	1
Kelompok	3	3	3		9
Jumlah	3	3	3	1	10

Madrasah Reguler MAN Balikpapan menorehkan prestasinya yang sampai ke tingkat nasional adalah LKTI sebanyak 1 kali dan lomba syiar anak negeri peringkat 11 yang dilaksanakan oleh Metro TV. Sedangkan prestasi lainnya masih pada tingkat kota dan tingkat Provinsi Kalimantan Timur. Prestasi ini merupakan kekuatan internal yang dimiliki dan akan menjadi peluang di masa yang akan datang mencapai jaura tingkat nasional.

Salah satu kekuatan yang dimiliki beberapa tenaga pendidik sudah menggunakan e-learning untuk mengatasi kelemahan lokasi madrasah yang sempit dan tidak sesuai dengan standar sarana yang ditentukan pemerintah. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Theresia (2005), dimana kebijakan institusi pendidikan dalam memanfaatkan teknologi internet menuju *e-learning* perlu kajian dan rancangan mendalam. *E-learning* bukan semata-mata memindahkan semua pembelajaran pada internet. Hakikat *e-learning* adalah proses pembelajaran yang dituangkan melalui teknologi internet. Disamping itu prinsip sederhana, personal, dan cepat perlu dipertimbangkan. Untuk menambah daya tarik dapat pula menggunakan teori *games* Oleh karena itu prinsip dan komunikasi pembelajaran perlu didesain seperti layaknya pembelajaran konvensional. Disini perlunya pengembangan model *e-learning* yang tepat sesuai dengan kebutuhan. Dalam sistem pendidikan konvensional, fungsi *e-learning* adalah untuk memperkaya wawasan dan pemahaman peserta didik, serta proses pembiasaan agar melek sumber belajar khususnya teknologi internet.¹⁶

2. Implementasi Manajemen Strategik

Implementasi manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah, sebagaimana

¹⁶Theresia Kristianty, "Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara Deming," *J Penabur* 4, no. 4 (2005): h. 96-97.

diimplementasikan oleh madrasah-madrasah di Kalimantan Timur, dapat dicapai dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategy*). Model Analisis SWOT dikembangkan dalam implementasi yaitu dengan menggabungkan Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T, dan Strategi W-T, dari masing-masing jenis madrasah, untuk menghasilkan kualitas pendidikan dan keunggulan bersaing di tingkat lokal maupun nasional. Pentingnya analisis yang melibatkan unsure S-W-O-T ini juga ditekankan oleh Lubis¹⁷ (2018) bahwa sekolah memiliki strategi yang akan dilakukan organisasi, dengan mengidentifikasi apa yang seharusnya dan apa yang dapat dilakukan.

3. Peran Kepala Madrasah dalam Manajemen strategik

Kepala madrasah memegang peranan penting dalam manajemen strategik di madrasah-madrasah Kalimantan Timur. Manajemen strategik yang diterapkan oleh madrasah-madrasah di Kalimantan Timur dilakukan dengan pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*, dari penjabaran visi dan misi madrasah, melalui pembuatan Rencana Kerja Tahunan (RKT), Rencana Kerja Strategis (Renstra), dan Rencana Induk Pengembangan (RIP). Sebagai *agent of change* di madrasah yaitu bagaimana kepemimpinan Kepala Madrasah, menentukan arah depan dari jangkakan pendek, menengah dan jangka panjang dalam membawa lembaga yang dipimpinya. Tugas kepemimpinan kepala madrasah adalah meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini didukung oleh Ahmad Ibrahim Hasibuan (2019), dimana kepemimpinan yang dijalankan kepala madrasah di MTs. Swasta Miftahul Falah Diski tergolong kepada tipe kepemimpinan demokratis dimana kepala madrasah selalu mengadakan musyawarah kepada seluruh dewan guru, staf dan tata usaha dalam menetapkan setiap keputusan yang akan diambil. Mutu pendidikan di MTs. Swasta Miftahul Falah Diski sudah memenuhi 8 Standar Nasioanal Pendidikan, dan dibuktikan dengan terakreditasinya MTs Swasta Miftahul Falah Diski dengan perolehan akreditasi B¹⁸.

4. Kelemahan dalam Implementasi Manajemen Strategik di Madrasah di Kalimantan Timur

Beberapa Madrasah sebagai subyek penelitian masih belum melakukan perencanaan strategis yang terdokumen dengan baik. Untuk itu Kepala Madrasah memerlukan sebuah kegiatan untuk mereview visi, dan misinya yang lebih mengarah pada peningkatan kualitas pendidikannya.

¹⁷ Lubis, Mayang Sari. "Perencanaan Strategik Pendidikan." *Ihya Al-Arabiyah: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra Arab* 4, no. 1 (2018).

¹⁸ Ahmad Ibrahim Hasibuan, Mustapid Mustapid, and Candra Wijaya, "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang," *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial Dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)* 4, no. 2 (2019): hh.209-210.

Hasil penelitian Sri Rahmi (2019), menyimpulkan dalam menguatkan posisi strategis perencanaan dalam sebuah lembaga. Perencanaan merupakan proses yang dikerjakan oleh seorang manajer dalam usahanya untuk mengarahkan segala kegiatan untuk meraih tujuan. Hal yang membedakan antara manajemen konvensional dengan manajemen strategis adalah adanya Mengembangkan visi dan misi strategis, Menentukan tujuan, Menformulasikan strategi untuk mencapai tujuan, Mengidentifikasi strategi dan melaksanakan strategi, Mengevaluasi strategi dengan melakukan analisa SWOT terhadap visi dan misi yang dibuat.¹⁹

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa untuk dapat mempertahankan eksistensinya, lembaga pendidikan perlu memiliki keunggulan khas yang menjadi daya tarik bagi masyarakat. Bentuk manajemen strategis yang mempertimbangkan keunggulan, baik dari perspektif pasar maupun madrasah dapat dicapai dengan dua strategi dasar yaitu strategi bersaing (*competitive strategy*) dan strategi bekerjasama (*cooperative strategy*). Kepala madrasah memegang peranan penting dalam implementasi manajemen strategis di madrasah. Kelemahan pada dokumentasi dalam implementasi manajemen strategis perlu diatasi agar tidak terjadi kendala yang dapat menghambat pencapaian tujuan di masa yang akan datang.

REFERENCES

- Akdon, *Strategic Management For Educational Management (Manajemen Strategik Untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung : Alfabeta, 2009
- Buchari Alma (ed), *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan Fokus Pada Mutu dan Layanan Prima*, Bandung : Alfabeta, 2009
- David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Service*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Limited, 1993
- Hunger, David J. and Wheelen, Thomas L, *Strategic Management Fifth Edition*, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996
- Matthew B. Miles, and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*, London: Sage Publications, 1984, h. 21-23
- Soedjono Soekamto, *Pengantar Tim penelitian Hukum*, (Yogyakarta : UII Press, tt.), hal. 50.

¹⁹Sri Rahmi Sri Rahmi, "Perencanaan Sdm Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan," *Intelektualita* 5, no. 1 (2019): h. 92.

- Suharsini Arikunto, *Prosedur Tim penelitian; Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta; Rineka Cipta, 1997), hal. 133
- Wahyudi, A. S, *Manajemen Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara, 1996
- Hasibuan, Ahmad Ibrahim, Mustapid Mustapid, and Candra Wijaya. "Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MTs. Swasta Miftahul Falah Sunggal Kabupaten Deli Serdang." *Anthropos: Jurnal Antropologi Sosial Dan Budaya (Journal of Social and Cultural Anthropology)* 4, no. 2 (2019): 201-210.
- Jabar, Cipi Safruddin Abd. Pencapaian Keunggulan pada SMA negeri dan Swasta Berkategori Unggul di Kota Bandung. *Jurnal Penelitian Pendidikan* Vol. 12 No. 2, Oktober 2011
- Kristianty, Theresia. "Peningkatan Mutu Pendidikan Terpadu Cara Deming." *J Penabur* 4, no. 4 (2005): 106-12.
- Rahmi, Sri Rahmi Sri. "Perencanaan Sdm Melalui Manajemen Strategik Di Lembaga Pendidikan." *Intelektualita* 5, no. 1 (2019).
- Lubis, Mayang Sari. "Perencanaan Strategik Pendidikan." *Ihya Al-Arabiyah: Jurnal Pendidikan Bahasa Dan Sastra Arab* 4, no. 1 (2018).
- Syamsuddin, Syamsuddin, Samrin Samrin, and Nur Alim. "Manajemen Strategi Dalam Penguatan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (Mpi) Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Iain Kendari." *Al-Ta'dib*, 2019, 19-36
- Majid, Solahuddin, R. S. Syamsuddin, and Moch Fakhruroji. "Manajemen Strategi Pesantren Dalam Mengembangkan Bakat Dan Minat Santri." *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 3, no. 1 (2018): 67-83
- Tatiek Ekawati P., Agus Rahayu, Lili Adi W., *Manajemen Strategik Pada Pendidikan Indonesia Jenjang Perguruan Tinggi Selama Pembatasan Sosial Pandemi Covid-19* hal. 413-422